
CAPITULO IV

Implementación del Método del Costo Meta

4.1 Ventajas de Implementar el Costo Meta en una empresa mexicana

El AICPA (American Institute of Certified Accountants), el CAM-I (Consortium for Advanced Manufacturing-International), y la Universidad de Akron con ayuda de académicos y practicantes industriales realizaron un estudio para analizar cómo y por qué las compañías implementan el Método del Costo Meta.¹ Las compañías japonesas han utilizado este método como una estrategia por cerca de 30 años, a diferencia de Estados Unidos donde sólo muy pocas lo han implementado y si se habla de México, es más lejano aún que este método siquiera se conozca. Este estudio, a pesar de que se utilizaron compañías americanas y japonesas, sirve de mucho para entender las razones por lo que México no lo utiliza.

Este estudio arrojó datos muy importantes, ya que se da un mejor panorama de las razones que se tienen tanto para implementarlo como para no hacerlo y así se describen las ventajas:

- Tanto en Japón como en Estados Unidos, quienes utilizan este método, son empresas manufactureras y aunque parezca raro, hay algunas empresas de servicio que también lo han implementado.

-
- Quienes utilizan el Método del Costo Meta, se enfrentan a clientes más importantes, ya que conocen las necesidades que hay en el mercado.
 - Quienes utilizan el Método del Costo Meta, le dan mayor importancia en acabar con la competencia produciendo nuevos productos con mejores características, más duraderos, más confiables y con menores precios.
 - Existen muchas diferencias culturales entre quienes utilizan el Método del Costo Meta y entre los que no lo utilizan. Quienes ya lo implementaron valoran mucho el trabajo en equipo y la mejora continua, así como son más complacientes con las sugerencias de sus clientes. Ellos también son más propensos a innovar, a utilizar diversos procesos estratégicos, realizar diversas actividades y herramientas.
 - Quienes utilizan el Método del Costo Meta, tienen la oportunidad de utilizar herramientas como: TQM (Total Quality Management), Benchmarking, Reingeniería, Análisis de Costos y Calidad de la Competencia, entre otros.
 - Quienes utilizan el Método del Costo Meta, tienen más conocimiento de todos los eslabones de su cadena de valor.
 - Quienes utilizan el Método del Costo Meta, desarrollan mejores estimaciones de costos durante la planeación del producto y diseñan las diferentes etapas que se van a seguir mucho mejor de quienes nunca han utilizado este método. En sus estimaciones incluyen todo el ciclo de vida del producto.
 - Quienes utilizan el Método del Costo Meta, se enfocan más en el cliente que los que no lo utilizan. Se interesan en conocer las necesidades del cliente durante cada fase o etapa de planeación del producto, obtienen datos

¹ <http://www.aicpa.org/cefm/target/index.htm> Traducción propia.

utilizando métodos formales y hacen de la información algo accesible dentro de toda la organización. Es decir, los datos recabados son distribuidos entre quienes tienen que ver con el desarrollo total del producto y eso hace que el proceso se realice de una mejor manera. Se tiene un mismo lenguaje y se cuenta con los mismos conocimientos.

- El apoyo entre los altos ejecutivos es, sin duda, un factor de éxito en la implementación del Método del Costo Meta.
- El Costo Meta es una parte de la cultura de la compañía.
- Las mejores compañías relacionan el Método del Costo Meta con la estrategia y la planeación de ganancias. Y como se mencionó anteriormente, provee a todo el personal de la organización, el proceso a seguir para la realización del producto.
- Quienes utilizan el Método del Costo Meta, se vuelven empresas muy disciplinadas en cualquier cosa que se tenga que realizar, en cualquier decisión que se tenga que tomar por más mínima que ésta sea; se realiza todo disciplinadamente, ordenadamente, etc. Las metas son tomadas con mucha seriedad.
- Las metas son influenciadas por las condiciones del mercado y de algunas variaciones de la siguiente fórmula:

$$\text{Precio de venta estimado} - \text{Utilidad esperada} = \text{Costo Meta}$$

- Quienes utilizan el Método del Costo Meta, desarrollan un proceso sistemático para fragmentar la “Meta”, en pequeñas metas, es decir, separar funciones, procesos, partes y equipos, y de esta manera cumplir con la meta

primordial. En otras palabras, de esta manera, se reparten pequeños retos por igual entre todos los participantes dentro de la compañía.

- Quienes utilizan el Método del Costo Meta, nunca ignoran las Metas ni las abandonan. Generalmente, cuando no se puede cumplir con las metas propuestas, de revisa por ejemplo la composición del material, los requisitos del cliente, el diseño del producto y se tiene como última opción el abandonar la realización del producto.
- Quienes utilizan el Método del Costo Meta, tienen relaciones más cercanas con los proveedores. Por ejemplo, en Japón, cuando se compra es donde comienza a llevarse a cabo el Método del Costo Meta.
- El utilizar el Método del Costo Meta dentro de una compañía, hace comprender a los ingenieros y demás empleados, que no conocen mucho de costos, la importancia que tienen los costos. Es muy común que el tema de costos solo se discuta en el departamento de contabilidad, sin darse cuenta, que es algo tan importante que es de vital importancia que todos dentro de la compañía los conozcan.

Las razones más importantes por las cuales algunas empresas no implementan el Método del Costo Meta son: el tener que enfrentarse con problemas más complicados y la falta de familiaridad con el método. Se puede ver que el implementar nuevos métodos dentro de las compañías incrementa la visión tanto de los ejecutivos como de todo el personal, ya que todos colaboran para cumplir con las metas propuestas. Por lo que las ventajas que trae el

implementar, en este caso, el Método del Costo Meta, son muchas y muy importantes. En resumen, se complace al cliente dándole la importancia que se merece y la compañía tiene un mejor control de la línea de producción en todas las etapas, lo cual trae como consecuencia, una continua reducción de costos.

El Método del Costo Meta, según el estudio realizado, es nuevo en la industria de Estados Unidos, lo que demuestra que si en Estados Unidos es nuevo, lo es mucho más en México. Se han realizado otros estudios en empresas japonesas y en españolas, con la finalidad de conocer qué sectores utilizan el método. “Otra investigación realizada por Tani y otros (1992) a todas las grandes industrias japonesas, permite observar la adopción del costo objetivo en los distintos sectores industriales.”²

Sector Industrial	Porcentaje (%)
Alimentación	14
Textil	17
Acero	23
Química	31
Lubricantes, caucho y vidrio	36
Metales no ferrosos	53
Equipos de precisión	75
Maquinaria	83
Eléctrico	88
Equipos de transporte	100

En esta tabla se muestra el porcentaje de implementación del Método del Costo Meta y se puede observar que el sector industrial que más lo ocupa es el

² Señalado por Ott, Ernan (1997): “La información contable y el proceso de toma de decisiones”, Tesis Doctoral, Universidad de Deusto, San Sebastián, página 186. Tomado de un documento encontrado en internet.

referente al equipo de transporte. Puede ser por el hecho de que son más específicos en sus materiales y esto facilita el control. Y también se puede observar que el sector de alimentación es el que menos lo utiliza y esto se debe a la gran diversidad de productos y materiales con que se cuentan, lo que a diferencia del anterior, hace muy complicado su control.

“También es importante señalar el estudio realizado a 30 empresas españolas, del sector de la electrónica y del sector del automóvil, sobre los productos en los cuales se aplica el costo objetivo; dicha investigación entregó el siguiente resultado”.³

Productos	Lo aplican
A todos los productos nuevos	47%
Sólo al producto principal	43.50%
A los componentes del producto principal	21.80%
A los productos con rentabilidades ajustadas	9%

En esta tabla se muestra el porcentaje de implementación dentro de una compañía y se puede observar que el Método del Costo Meta se utiliza más en los productos nuevos, lo cual es lógico pues no se tiene nada y es más fácil comenzar un adecuado control.

³ Trabajo realizado por Gasca, María y Zardoya, Ana Isabel.(1998), publicado bajo el título “La aplicación del Target Cost en la empresa española”. Harvard DEUSTO Finanzas & Contabilidad, página 38. Tomado de un documento encontrado en Internet

4.2 Etapas relacionadas con la Implementación del Método del Costo Meta

Existen 5 etapas que se asocian con la implementación del Método del Costo Meta:

1. *Planificar un determinado producto.*- La administración de los costos va ligada con las estrategias de la organización desde un principio. La organización, en esta etapa de planificación debe de asegurarse de que lo que vaya a producir sea necesario para el consumidor, es decir, que sea funcional para el cliente. La compañía debe de planear el portafolio de productos que debe de ofrecer, para asegurar que se dé un balance de los productos que consumen efectivo, pero que prometen flujo de efectivo en el futuro, y productos que generen efectivo pero que sin duda van a circular dentro del mercado.
2. *Desarrollar el nuevo producto.*- Esta etapa principalmente se habla del nacimiento de un nuevo producto. A diferencia de la primera etapa donde solo se tienen ideas muy vagas acerca de varios productos, en esta etapa es donde el producto va tomando forma como algo ya más real. El desarrollo de un nuevo producto normalmente comienza cuando el departamento de planeación del producto le presenta el plan al departamento de ingeniería con una requisición de las especificaciones que deben de contener. La reingeniería, que es una técnica de la administración del Costo Meta, ayuda al departamento de ingeniería a desarrollar el nuevo producto. Una vez analizado todo lo anterior se

procede a regresar el plan del nuevo producto al departamento de costos, donde se realizarán diversos análisis financieros para, luego de aceptarse, se comience a desarrollar el nuevo producto. Es importante señalar que el departamento de costos pide al departamento de producción que se realicen las modificaciones o eliminaciones de algunas características que no sean de verdad importantes, y con esto reducir costos. Todo esto, sin dejar de brindar calidad y funcionalidad.

3. *Determinar un plan básico del nuevo producto.*- Aquí se procede a desarrollar un plan específico para desarrollar el producto. Esto le corresponde al departamento de producción y así simplemente llevar un adecuado control.
4. *Detallar el diseño del producto.*- El producto tiene que perfeccionarse, y eso es lo que se realiza en esta etapa. Dicho de otra manera, se detalla el diseño del nuevo producto, se revisa, son como los últimos detalles para posteriormente comenzar a producir.
5. *Transferir el diseño del producto a producción.*- Etapa final donde solamente se realiza la transferencia al departamento de producción y se espera que el producto final se encuentre listo para su venta.

Las primeras cuatro etapas se relacionan entre ellas, ya que en ellas se describen los procesos que se utilizan para administrar los costos referentes al diseño del nuevo producto. Mientras que la quinta etapa describe el proceso que se sigue para realizar mejoras continuas de costos, una vez que se ha llegado a

la etapa de producción. Estas cinco etapas le ayudan a las empresas japonesas para brindar mayor calidad, funcionalidad y bajos costos.⁴

Después de profundizar un poco en cada una de las etapas, es importante enfatizar que no todos los productos se realizan bajo el mismo proceso.

4.3 Proceso de Implementación del Método del Costo Meta

El Método del Costo Meta, para que sea efectivo, debe de ser un proceso muy disciplinado. Esta disciplina comienza con estudiar el mercado y de esta manera saber las especificaciones que los consumidores desean tener en un producto y sobre todo a qué precio lo desean. De esta manera se procede a una serie de pasos a seguir para completar este proceso. El proceso del Costo Meta se divide en tres secciones:⁵

- *Market-Driven Costing (El Mercado como generador del Costo).*- Donde se identifican los costos permitidos de los nuevos productos para que puedan ser producidos, siempre y cuando generen el deseado margen de utilidad.
- *Product-Level Target Costing (El Producto como generador del Costo).*- Donde se establecen los costos del producto. En esta sección, se desarrolla la creatividad de los diseñadores del producto, proporcionando funcionalidad y calidad.

⁴ <http://www.icwai.com> Southern India Regional Council. "Target Costing" Traducción propia.

⁵ Robin Cooper. Target Costing and Value Engineering. 1997

-
- *Component-Level Target Costing (Los componentes como generadores del Costo).*- Donde se fragmenta en componentes y así se encuentran diversas maneras de finalizar este proceso.

4.3.1 Market-Driven Costing (El Mercado como generador del Costo)

En esta etapa se realizan diversos estudios de mercado para saber exactamente que es lo que el cliente necesita. Para llevar un adecuado seguimiento acerca de esto, se divide en cinco pasos a seguir, los cuales se describirán a continuación:

1. *Definir las ventas a largo plazo así como la utilidad deseada.*- El cálculo del Costo Meta comienza con definir las ventas deseadas a largo plazo así como la utilidad deseada por la compañía. El primer objetivo es asegurar que cada producto le dé la ganancia deseada a la compañía. Para determinar las ventas deseadas se debe de ser muy realista utilizando información pasada y que sea confiable.
2. *Estructurar la línea de producción de la organización para lograr la máxima rentabilidad.*- Para que las líneas de producción sean exitosas, se debe de realizar un buen diseño del producto para que de esta forma se satisfaga a la mayoría de los clientes. Es decir, producir un solo determinado producto que satisfaga a la mayoría, ya que siendo realistas, es imposible complacer a todos, entonces de esta forma se trata de abarcar lo más que se pueda. Otra solución es realizar varios productos,

pero esto no es lo recomendado pues puede generar confusión para los clientes.

3. *Determinar el precio de venta deseado.*- El precio de venta debe de ser lo más realista que se pueda y se debe de realizar de la manera más cuidadosa que se pueda. Para determinar el precio de venta deseado se deben de tomar en cuenta las condiciones del mercado. Para asignar un precio de venta deseado a un producto que ya está en el mercado, es algo relativamente fácil pues se cuenta con una base, a diferencia de un producto que es nuevo y que apenas se va a introducir al mercado. Se debe de relacionar la funcionalidad y la calidad al momento de determinar el precio de venta. Otro punto muy importante es que se debe de analizar a la competencia, es decir, averiguar a qué precio venden y con qué características cuenta el producto y de esa manera ver que tanto se puede hacer para tener mejores precios y mejorar las características que los de la competencia.
4. *Establecer los objetivos de utilidad deseada.*- Para establecer la utilidad que la empresa espera o desea en un futuro se debe de ser muy realista, ya que el margen de utilidad debe de ser suficiente para compensar los costos de producción de todo el ciclo de vida del producto. Para determinar el margen de utilidad se debe de tomar como base información pasada de algún producto, ya sea el mismo o alguno que se acerque lo más que se pueda al nuevo que se va a producir, y de esta

manera revisar las condiciones de mercado deseadas y así determinar el margen de utilidad.

5. *Substraer el margen de utilidad deseado del precio de venta deseado.-*

Una vez que ya se establecieron el precio de venta meta y el margen de utilidad meta ya se puede calcular el costo meta utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Precio de venta estimado} - \text{Utilidad esperada} = \text{Costo Meta}$$

El Costo Meta representa el costo al que se debe de producir un determinado producto involucrando calidad y funcionalidad.

4.3.2 *Product-Level Target Costing (El Producto como generador del Costo)*

En esta etapa los diseñadores tienen que valerse de mucha creatividad para encontrar las mejores maneras de diseñar un producto que satisfaga las necesidades de los clientes al precio establecido en la etapa anterior. Para determinar el costo del nuevo producto se suman los costos de manufactura de cada una de las distintas funciones o características que vaya a tener el nuevo producto. Aquí se utiliza la Reingeniería, que es el proceso de disminuir costos del producto. En esta etapa se logra tener una excelente relación con los proveedores, lo cual puede ser muy benéfico para la compañía, ya que se puede lograr adquirir más información acerca del material que se necesita y así lograr una mayor reducción de costos. Es en esta etapa donde se debe de exigir a los

diseñadores que realicen el producto buscando proveedores con buenos precios y así reducir costos sin descuidar calidad y funcionalidad.

4.3.3 Component-Level Target Costing (Los Componentes como generadores del Costo)

En esta parte del proceso se identifica cuanto está la compañía dispuesta a pagar por los componentes que debe de comprar. Aquí se determinan los precios de venta de los componentes realizados por los proveedores de la organización y de lo que se trata es de que éstos se realicen a un bajo costo. El objetivo principal que se tiene es el de transferir la responsabilidad de producir los componentes necesarios para el desarrollo del nuevo producto a un bajo costo. El jefe del departamento de ingeniería controla el procedimiento de asignar los costos meta de las funciones más importantes. Estas funciones son las que diferencian al producto de otros ya existentes, es decir, las mejoras que se van a realizar son las que lo hacen ser diferente. Cabe destacar que si los diferentes componentes se producen dentro de la misma empresa se tiene un mejor control y se puede buscar la forma de una manera más fácil para reducir los costos, a diferencia de que los componentes se compren a un proveedor, entonces no se puede tener control y no es tanto lo que se puede hacer en estos casos.

4.4 Problemas que pueden surgir para la implementación del Método del Costo Meta en una empresa mexicana

No hay un método exacto a seguir para la implementación del Método del Costo Meta, por lo que esto es el primer problema que existe para la implementación del Método del Costo Meta. Sin embargo, se ha encontrado a lo largo del desarrollo del capítulo que el mayor problema que se tiene que enfrentar es la cultura de resistencia al cambio, a la innovación en las maneras de administrar costos en este caso.

“Debe de haber un cambio de mentalidad en toda la organización, persiguiendo un compromiso, tanto individual como colectivo, que sólo se puede conseguir mediante el aprendizaje organizacional. La visión de la organización se analiza en un proyecto global que le permita orientarse hacia su permanencia en el mercado, y consecuentemente, su crecimiento y desarrollo en todos sentidos, para ella y el entorno en el que opere.”

“Debido al incremento de la competitividad en la mayoría de los sectores comerciales, la atención a aspectos como costos para satisfacer las necesidades y deseos de todos los integrantes del sistema en el que se encuentran inmersas las organizaciones, representan un cambio considerable en la manera de abordar la cultura empresarial.”⁶

⁶ <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num13/doc10.htm#Diferentes> Edición Internet. “Gestión y Estrategia” Departamento de Administración. UAM. Traducción propia.

Mientras las personas dentro de la organización no cambien su modo de pensar en cuanto al cambio, no se va a poder hacer mucho con esas compañías; se deben de arriesgar a probar distintos métodos y no solamente de costos, sino de muchísimas otras cosas, ya que pueden mejorar notablemente el manejo de la información dentro de la organización y esta mejora se ve reflejada hacia el exterior y eso es positivo.

“Simplemente necesitamos mirar a la realidad y pensar con lógica y precisión sobre lo que vemos. El ingrediente clave es tener el valor para enfrentarse a las inconsistencias de lo que vemos y deducimos, y la forma en que se hacen las cosas”.⁷ Esto es muy importante, ya que si se mira a la realidad, como dice Goldratt y se piensa con lógica, muchas organizaciones se van a dar cuenta de que día con día las cosas van cambiando y ellas deben de ir cambiando a la par implementando nuevos métodos para hacer las cosas.

⁷ Goldratt, Eliyahu M. "La Meta" 2001